

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1

И.В. Баскакова¹

*Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина,
г. Екатеринбург, Россия*

О.В. Сульдина²

*ЗАО «НПАО «ЭХО»
г. Москва, Россия*

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ГОРОДОМ

Аннотация. Превращение российских городов в самостоятельные центры экономического развития требует от исследователей более пристального изучения способов формирования успешных территориальных образований, аккумулирующих лучший человеческий капитал и инвестиции, а также систематизации применяемых их руководством инструментов управления. В статье содержится обобщение мирового опыта реализации предпринимательского подхода к управлению городом. Теоретическую основу исследования составляет концепция города-предпринимателя, активно разрабатываемая в течение последних десятилетий за рубежом. Авторы видят цель своей работы в том, чтобы, используя кейсы из современной истории городов стран Европы, США и Китая, выявить наиболее успешные инструменты управления, а также определить общие условия их эффективного применения, независимо от страновых особенностей. В статье уточнено понятие «город-предприниматель», в соответствии с ним предложена авторская классификация управленческих инструментов и сложившихся на их основе управленческих практик, сформулированы условия успешной реализации концепции города-предпринимателя. Установлено, что город-предприниматель может «выращиваться» и успешно функционировать при различных правилах игры, независимо от степени защищенности прав собственности, развития гражданского общества, политической культуры. Полученные результаты позволяют утверждать, что предпринимательский подход к управлению городом может стать способом развития российских городов, однако на данный существует ряд институциональных барьеров, препятствующих его успешному применению. В дальнейшем необходимо выработать алгоритм применения концепции города-предпринимателя в российском экономическом пространстве.

Ключевые слова: город-предприниматель; управление городом; управленческая практика; инструмент управления; экономика города.

Введение

Экономика России сегодня характеризуется высоким уровнем централизации бюджетных средств. Регионы отличаются между собой объемом зависимости от федеральных трансфертов, но в том или ином виде федеральные вливания получают все³. Еще более зависимой выглядит ситуация в муниципалитетах, где деятельность

администрации городов фактически сводится к «хождению в регион» за средствами. В этих условиях легко сделать вывод о том, что предпринимательский подход к управлению городом на локальном уровне в России не работает. Однако можно найти обратные примеры, когда администрации российских городов отчетливо понимают, что действовать надо не под девизом «где

взять деньги», а «что делать, когда денег нет и не будет».

Причудливым образом российский предпринимательский подход к управлению городом трансформируется в успешное «выбивание денег» на проведение юбилеев (Елабуга, Казань, Ярославль), право организации спортивных мероприятий (Олимпиада в Сочи, города «Евро-2018»), попадание в различные федеральные проекты и программы (например, 18 городов пилотного проекта «Умный город» [4]). Тем не менее есть российские кейсы, наполненные иным смыслом: создание нового праздника «День семьи, любви и верности» в Муроме, развитие сказочных городских историй (Дед Мороз в Великом Устюге, Снегурочка в Костроме, Емеля и щука в Ростове Великом, Берендей в Переславле-Залесском, Кикимора в Кирове и т.д.), трансформационный путь Екатеринбурга (за 2 десятилетия от советского индустриального Свердловска, через бандитский Ёбург в современный, хайтековский Екатеринбург).

Российский опыт пестр и неоднозначен, но активные города есть даже внутри существующей, не дающей сильных

стимулов для развития муниципалитетов системы межбюджетного федерализма. Именно поэтому особенно важно изучать опыт активных городов за рубежом и возможности его применения в нашей стране. Для этого авторы обратились к концепции «города-предпринимателя» (*entrepreneurial city*), рассматривающей города как акторов современной экономики, конкурирующих за капитал (инвестиции в любой форме) и человека (туристы, горожане, креативный класс), способных мобилизовать имеющиеся на территории ресурсы для реализации долгосрочной стратегии развития. Города-предприниматели – это не города, в которых много предпринимателей (хотя вследствие активных действий администрации в них улучшается деловой климат), но это города, где власть смогла объединить бизнес, горожан и свой административный ресурс на поиск новых возможностей для экономического развития.

Цель статьи – проанализировать инструменты управления, применяемые общепризнанными городами-предпринимателями в различных странах мира, определить условия их успешного использования и возможности применения в России.

Сначала, рассмотрев предпосылки возникновения и историю развития концепции, мы уточним определение города-предпринимателя. Затем основное внимание будет сосредоточено на исследовании кейсов пяти зарубежных городов-предпринимателей (Филадельфии, Индианаполиса, Глазго, Мальмё, Куньшаня), классификации применяемых ими инструментов управления, а также на выявлении компонентов их успешной реализации местной властью. Нам представляется важным использовать результаты осмысления зарубежного опыта городов-предпринимателей для дальнейшей разработки алгоритма создания города-предпринимателя в российских условиях.

¹ Баскакова Ирина Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономической политики Высшей школы экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия (620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19); e-mail: ibaskakova@rambler.ru.

² Сульдина Ольга Владимировна – специалист по маркетингу ЗАО «НПАО «ЭХО», г. Москва, Россия (121099, г. Москва, Смоленская пл., д. 3); e-mail: olgasuld@gmail.com.

³ Предоставление межбюджетных трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ и муниципальных образований в 2017 г. Данные Федерального казначейства. URL: <http://datamarts.roskazna.ru/razdely/rashody/mezhbudgetnye-transferty/mezhbudgetnye-transferty-subjektam-rf/?paramPeriod=2017> (дата обращения: 12.04.2019).

Возникновение и развитие концепции «город-предприниматель»

Концепция «город-предприниматель» возникла в результате синтеза экономики, географии и социологии как попытка ученых обратить внимание на изменения, произошедшие в городском управлении во второй половине XX века: сдвиг от менеджизма, где основная цель управления городом – это эффективное обеспечение горожан социальными благами, к предпринимательскому подходу. Впервые этот переход описан в работе Дэвида Харви [18], обозначившего в качестве его главной причины ускоряющийся процесс глобализации и усиление конкуренции между городами в последние десятилетия XX века.

Однако возможно ли называть предпринимателем не конкретную фирму или индивида, а целый город?

Й. Шумпетер, исследовавший предпринимательскую деятельность экономических агентов, видел основу любого предпринимательства в создании инноваций, способствующих увеличению прибыли [11]. Б. Джессоп и Н.-Л. Сам в своей статье [20] обосновывают возможность использовать подход Й. Шумпетера к предпринимательству не только в контексте фирм, но и в рамках экономики города, проводя параллель между инновациями, реализуемыми руководством фирмы, и инновационными проектами, поддерживаемыми городской властью (табл. 1).

Очевидно, что каждый тип инноваций, внедряемых городской властью, порождает целый ряд дальнейших изменений в жизни города и носит рискованный характер, т. к. эти изменения не обязательно могут иметь исключительно положительный характер. Так, например, существует мнение, что «Киберпорт» в Гонконге – это не центр высоких технологий, а замаскированный проект жилой недвижимости, т. к. 75 % площади занимают жилые постройки [17]. Или

изначально очень спорный, но амбициозный проект по превращению Перми в культурную столицу, потеряв поддержку местной власти, переродился в более скромную реконструкцию завода им. Шпагина под выставочное пространство [7].

Таким образом, называя города предпринимателями, авторы подразумевают не умение городского сообщества «делать бизнес», а главным образом способность местных органов власти активно действовать, «предпринимать» новые шаги в совершенствовании внутренней среды, способствующей долгосрочному устойчивому росту и развитию экономики города. Разность стоящих перед городами задач порождает разность дефиниций города-предпринимателя. Несмотря на то, что термин «entrepreneurial city» (город-предприниматель) получил широкое распространение в западной литературе по урбанистике и экономике города, до сих пор отсутствует согласованное определение города-предпринимателя.

Д. Харви определяет город-предприниматель как город, руководство которого активно работает над улучшением экономического положения территории. Он отмечает в качестве его основных признаков следующие: 1) наличие масштабных проектов на основе государственно-частного партнерства для продвижения территории, цель которых – поиск внешних источников финансирования, привлечение новых инвестиций и людских ресурсов; 2) возможность покрытия рисков от подобных проектов с использованием общественных ресурсов; 3) эффект от реализации проектов может затрагивать территорию большую, чем город [18].

Ряд исследователей, уточняя впоследствии первый признак, добавляют, что предпринимательская позиция городских администраций, возникшая в эпоху масштабной деиндустриализации как реакция на переход общества к постиндустри-

Таблица 1

Внедрение инноваций как основа предпринимательской позиции руководства города

Типы инноваций (по Й. Шумпетеру)	Типы инноваций города-предпринимателя (по Б. Джессопу и Н.-Л. Саму)	Примеры за рубежом	Примеры в России
Производство новых товаров	Создание новых типов городского пространства (технополисы, трансграничные города, проекты реновации территорий)	Строительство Киберджайи (малазийской «Силиконовой долины») в 30 км от столицы Куала-Лумпур	Строительство наукограда «Иннополис» на территории казанской агломерации
Создание новых методов производства	Появление новых методов создания специфических локальных преимуществ (внедрение новой физической, социальной и виртуальной инфраструктуры на территории города, развитие агломераций)	Развитие интегрированных в систему городского транспорта электропоездов S-bahn, связывающих пригороды и отдаленные районы в крупных городах Германии и Австрии	Московское центральное кольцо (МЦК) – проект интеграции наземного транспорта в систему московского метрополитена
Выход на новый рынок	Создание нового образа города, привлекательного для определенной группы населения, или некоторое изменение в пространстве через повышение качества жизни (проведение культурных мероприятий, спектаклей, облагораживание кварталов)	Строительство в 1997 г. в Бильбао (промышленном «сердце» Испании) Музея Гуггенхайма, который ежегодно приносит в городскую казну около 30 млн евро и привлекает в город около 1 млн туристов [6]	Проект «Пермь – культурная столица» способствовал изменению образа города: из уральского промышленного центра Пермь превратилась в город с насыщенной культурной жизнью
Открытие новых источников сырья	Поиск ресурсов для усиления конкурентных преимуществ города (новые источники финансирования городских мероприятий, привлечение инвестиций и высококвалифицированных специалистов)	Власти Гонконга привлекли для реализации проекта «Киберпорт» уроженца Гонконга Ричарда Ли и его компанию, базировавшуюся в тот момент в Сингапуре [20]	Мышкин с населением около 6 тыс. человек, ежегодно привлекает почти 140 тыс. туристов за счет своего необычного названия и выстроенной вокруг него «мышьиной» индустрии [3]
Формирование новых организационных форм	Изменение положение города внутри иерархии городов (выход города на международный уровень, превращение города в место межрегиональной и межстрановой кооперации)	Шведский Мальмё после строительства Эресуннского моста, который связал его с датской столицей Копенгаген и всей материковой Европой	Сочи после проведения зимней Олимпиады из российского курортного города превратился в международный спортивный центр

Примечание: составлено авторами.

альной экономике, становится причиной крупномасштабных городских проектов по реновации промышленных зон и созданию на их территориях современных деловых центров, новых жилых районов, культурных пространств, мест для развлечения и отдыха [24].

Наиболее часто ссылка делается на определение, предложенное Б. Джессопом (B. Jessop) и Н.-Л. Самом (N.-L. Sum) [20]. По их мнению, город является предпринимателем, если ему присущи несколько характеристик:

- 1) городской менеджмент реализует инновационную стратегию, направленную на усиление конкурентоспособности территории;
- 2) эта стратегия реально выполняется, она понятно и явно сформулирована и корректируется с учетом внешних факторов;
- 3) предпринимательский дискурс высших городских управленцев в СМИ и публичных выступлениях.

Именно наличие четкой стратегии, полагают Джессоп и Сам, позволяет отличить экономически успешный город от города-предпринимателя, т. к. не всегда рост экономики города определяется предпринимательской позицией местных властей, а активность руководства города не всегда является залогом успеха из-за рискованного характера любой предпринимательской деятельности.

Таким образом, в нашем понимании город-предприниматель – это продуцирующая инновации городская структура, в которой представители местной власти эффективно справляются с задачей предоставления локальных общественных благ, ведут работу над созданием позитивного образа территории с целью привлечения финансовых и человеческих ресурсов, поддерживают формирование институциональной среды, стимулирующей раз-

витие взаимодействия власти, бизнеса и горожан.

Предложенное определение позволяет, во-первых, выделить общие черты городов-предпринимателей; во-вторых, определить три основных вектора приложения сил для представителей городского менеджмента при использовании предпринимательского подхода, а именно: эффективное предоставление локальных общественных благ, работа над образом города, формирование институциональной среды; в-третьих, классифицировать все многообразие инструментов менеджмента разных городов-предпринимателей.

Уточнив категорию «город-предприниматель», сосредоточим усилия на исследовании инструментов управления, применяемых представителями власти таких городов.

В рамках данной работы под инструментами управления мы, вслед за другими отечественными исследователями [5], будем понимать методы и приемы, которые используют представители городского менеджмента при сборе, обработке и анализе информации с целью выработки и реализации управленческих решений. Рассмотренные нами инструменты управления позволяют выделить ряд более общих управленческих практик, характерных для городов-предпринимателей. Управленческая практика как частное явление практик социальных представляет собой категорию более широкую, чем конкретный инструмент управления, и по П. Бурдьё [2], обладает двойственной природой: это не только действия агента, но и те условия, которые это действие порождают, а также те изменения в условиях, которые в результате действия возникают. Иными словами, предпринимательская управленческая практика содержит в себе ряд конкретных управленческих инструментов, которые, применяясь в условиях недостатка ресурсов и традици-

онного менеджеристского подхода к управлению городом, в итоге приводят к социально-экономическим изменениям и смене управленческой парадигмы.

Предпринимательский подход к управлению городом: кейсы успешных городов

Для того чтобы проиллюстрировать возможность применения концепции города-предпринимателя на практике в разных условиях, авторы данной статьи приведут в качестве примеров истории 5 городов: Филадельфия, Индианаполис (США) [27], Глазго (Великобритания) [24], Мальмё (Швеция) [15], Куньшань (Китай) [13]. Мы не ставим своей целью доказать, что данные города являются предпринимателями: это уже сделали наши зарубежные коллеги. В рамках одной статьи также не представляется возможным обобщить весь мировой опыт реализации предпринимательской концепции в управлении городом. Наша задача – выбрать несколько общепризнанных, ярких городов-предпринимателей, сформировавшихся в разных институциональных условиях, проанализировать применяемые их руководством инструменты управления и в итоге выявить общие успешные управленческие практики. Единственное ограничение, которое повлияло на выбор города, – его положение в мировой иерархии городов [16]. Нас интересуют не мировые города группы альфа (международный рейтинг Globalization and World Cities (GaWC), разработанный в университете Лафборо [26]), а устойчиво развивающиеся, хоть и крупные, но региональные центры. В них городские власти приступили к внедрению предпринимательских практик в ситуации социально-экономического упадка, обусловленного коллапсом ведущей отрасли городской экономики. Данные города не обладали каким-либо значимым административным ресурсом или сильным брендом,

образ городов как внутри (в сознании жителей), так и за пределами (потенциальные туристы и инвесторы) был негативным. Однако последовательные, инициативные, зачастую неоднозначно воспринимаемые обществом, действия городского менеджмента позволили этим городам добиться значительного экономического успеха и повышения качества жизни горожан.

1. Американский кейс: оптимизация всех сфер городского менеджмента

Города на протяжении всей истории США были средоточием экономической жизни. Однако в 1970-е годы ситуация существенным образом изменилась: началась массовая миграция обеспеченного населения из городов в пригороды. Вслед за своими потребителями потянулись представители бизнеса. Из-за мирового спада 1970–1980-х годов крупные компании стали сокращать производство, переносить свои заводы в страны Азии, что привело к массовым увольнениям, всплеску социальной напряженности и депопуляции некогда процветающих городов. В стране образовался так называемый «Ржавый пояс» – испытывавшие кризис города Среднего Запада и восточного побережья США, где были сосредоточены крупнейшие сталелитейные производства и другие предприятия тяжелой промышленности. Уменьшение численности населения и сокращение налоговой базы стали причинами упадка городской культуры. «Все города Америки катятся вниз. Один от другого отличается только угол падения», – писал Теодор Хершберг, профессор Пенсильванского университета, в начале 90-х годов [27].

Постепенно ситуация начала меняться: возникла плеяда новых мэров, которые независимо от политической принадлежности, начали бороться не только с экономическим упадком на своих территориях, но и с федеральной властью в попытке отстоять

свою свободу в решении местных проблем новыми, более эффективными методами. На примере двух городов Индианаполиса (штат Индиана) и Филадельфии (штат Пенсильвания) выделим эффективные инструменты управления, использованные городским менеджментом.

На протяжении многих лет основной причиной, почему горожане выбирали пригород, был высокий уровень городских налогов, поэтому основные инновационные действия американских мэров лежат именно в сфере снижения налоговых ставок для горожан при общем повышении уровня муниципальных услуг и качества жизни.

Основные задачи предпринимательского подхода по-американски – оптимизировать работу всех городских служб, высвободившиеся ресурсы направить на развитие города, привлечь к процессу оптимизации представителей бизнеса и общества.

Необходимо подчеркнуть, что важным элементом успеха предпринимательской позиции американской муниципальной власти является отношение простых американцев, которые в социологических опросах отмечают, что доверяют местной власти больше, чем любому другому уровню власти в своей стране [27].

2. Европейский кейс: поиск городской индивидуальности

Распространение новых управленческих практик в европейских городах во второй половине XX века также обусловлено изменениями мировой конъюнктуры, которые сопровождались кризисом некогда успешных промышленных центров. Так, шведский город Мальмё к середине 90-х годов находился в упадке: кораблестроительные и судоремонтные заводы не выдерживали конкуренции с предприяти-

Таблица 2

Инструменты управления в американских городах-предпринимателях

	Инструменты управления	Пример
Внедрение в муниципальное управление инструментов из частного сектора		
1.1	Внедрение системы личной ответственности за результат у муниципальных служащих	Индианаполис. Изменение системы оплаты труда у муниципальных служащих: зарплата стала начисляться по результатам работ с выплатой бонусов при успешном выполнении
1.2	Объединение одинаковых функций у различных департаментов в единый офис	Филадельфия. В 1993 году создано единое подразделение (Office of Fleet Management), обслуживающее городской автопарк. Ранее функции обслуживания городских транспортных средств были разделены между 8 департаментами
Развитие конкурентной среды при предоставлении муниципальных услуг		
2.1	Внедрение конкурентных торгов на предоставление муниципальных услуг	Индианаполис. Компания «Indianapolis Fleet Service», занимающаяся обслуживанием муниципального транспорта, после вынесения контракта на торги, сократила свои накладные расходы, число менеджеров, ввела среди работников систему оплаты, основанную на результате

Окончание табл. 2

	Инструменты управления	Пример
2.2	Передача управления муниципальной функцией частной компании	Индианаполис. Руководство города передало управление подразделения, занимающегося очисткой сточных вод, частному консорциуму. Это привело к снижению затрат на 40 %
Создание новых институтов		
3.1	Банк увеличения продуктивности	Филадельфия. Создание муниципального банка для финансирования проектов, направленных на снижение издержек при производстве и предоставлении муниципальных услуг
3.2	Создание временного подразделения, цель которого снизить издержки на городское энергопотребление (на 10 % в течение 5 лет)	Филадельфия. Департамент (Municipal Energy Office) и его обязанности: 1) мониторинг потребления и расходов на электроэнергию; 2) проведение переговоров с поставщиками энергии для снижения тарифов; 3) внедрение энергоэффективного освещения, программ утилизации и переработки, использование альтернативных источников энергии
3.3	Развитие дружелюбной среды для бизнеса	Филадельфия. Служба поддержки бизнеса (Mayor's Business Action Team) – универсальный центр, куда может обратиться представитель бизнеса за помощью по любому вопросу
Увеличение прозрачности в деятельности муниципальных властей		
4.1	Внедрение электронного документооборота и системы электронных закупок	Индианаполис. Для того чтобы ускорить процессы, руководство города разрешило департаментам все закупки стоимостью менее 1 000\$ осуществлять самостоятельно через систему электронных закупок
4.2	Увеличение прозрачности деятельности местной власти	Филадельфия. В городе ежегодно публикуется открытый «Отчет мэра о предоставлении муниципальных услуг» (Mayor's Report on City Services)
4.3	Создание системы обратной связи с потребителями муниципальных услуг	Филадельфия. 1) Совет руководителей местных компаний ежегодно формирует отчет о недостатках и рекомендациях по улучшению работы муниципальных служб; 2) Ежегодные телефонные опросы рядовых респондентов о качестве предоставления муниципальных услуг (выборка 1 100 человек в возрасте 18+)

Примечание: составлено авторами по материалам методических рекомендаций для городских управленцев «The Entrepreneurial City: A How-To Handbook for Urban Innovators», Manhattan Institute for Policy Research [27].

ями Азии. За 5 лет потеряли работу более 27 тыс. человек, уровень безработицы стал самым высоким в стране [15]. Другой яркий пример – шотландский Глазго, благосостояние которого также зависело от развития кораблестроения. После распада империи и снижения мирового спроса на товары машиностроения экономика города стала испытывать трудности, что явилось причиной массового распространения радикальных идей среди рабочих, известного в истории как Красный Клайдсайд. К 70-м годам XX века в городе существенно сократилась численность занятого населения. Вокруг Глазго сложился неблагоприятный имидж самого областного места Великобритании, где процветают только запущенность, трущобы, религиозный фанатизм и пьянство [24].

Таким образом, все управленческие инструменты в рамках предпринимательского подхода были нужны для того, чтобы переформатировать социально-экономический ландшафт территории, т. е. городскому менеджменту было необходимо создать но-

вые сферы для экономического роста, а не только эффективно управлять имеющимися ресурсами.

Важной особенностью европейского города-предпринимателя является стремление превратить сферу культуры из вспомогательного в полноценный стратегический инструмент городского продвижения и создания экономического благосостояния.

Однако реализация культурных проектов сопровождается постоянно существующей угрозой провала амбициозных начинаний. Краткосрочный успех может не привести к долгосрочному оживлению экономики, что станет причиной несоответствия создаваемого имиджа благополучия и реальности. Стремление руководства ряда европейских городов повторить «успешные практики» привело к потере их идентичности, возведению похожих архитектурных объектов и использованию одинаковых управленческих инструментов, что в случае использования, к примеру, инструментов маркетинга места является нецелесообразным [14].

Таблица 3

Инструменты управления в европейских городах-предпринимателях

	Инструменты управления	Пример
Работа с образом города		
1.1	Строительство уникальных, узнаваемых архитектурных объектов	Мальмё. Знаковым событием периода промышленного упадка стал демонтаж и продажа корейцам подъемного крана Kockumskranen, который на протяжении многих лет был городским ориентиром и символом. Власти города привлекли частного инвестора для создания нового городского ориентира: небоскреб Turning Torso – символ обновленного Мальмё
1.2	Проекты по реновации промышленных зон	Мальмё. Строительство университета Мальмё на месте бывших судоремонтных предприятий

Окончание табл. 3

	Инструменты управления	Пример
1.3	Стимулирование создания и развития объектов культуры и искусства	Глазго. Строительство открытых сцен, парков, мест отдыха
1.4	Привлечение в город знаковых мероприятий и завоевание титулов	Глазго. Проведение Фестиваля садов (1988), получение званий «Европейский город культуры» (1990) и «Британский город архитектуры» (1999)
Создание институциональной среды		
2.1	Создание стимулов к развитию инновационной экономики	Мальмё. Местные власти поощряют кооперацию в инновационном секторе, работает бизнес-инкубатор «Minc»
2.2	Взятие на себя рисков в ряде частных проектов, нацеленных на облагораживание городского центра	Глазго. Развитие культуры кафе в районе Мёчэнт-сити (Merchant City), реконструкция торговой улицы Бьюкенен (Buchanan street) и строительство на ней современных торговых центров
Популяризация предпринимательского образа мышления		
3.1	Внедрение предпринимательского подхода среди городских чиновников	Мальмё. Проект по обучению муниципальных лидеров и созданию инициативного ядра среди населения – сеть людей, готовых к инновациям и жаждущих их
Внедрение системы долгосрочного планирования		
4.1	Разработка стратегических документов	Мальмё. Наличие единой городской event-стратегии по привлечению различных международных мероприятий

Примечание: составлено авторами по материалам исследований Dannestam T. The Entrepreneurial City in a Scandinavian Context: A Conceptual and Political Challenge? [15], и MacLeod G. From urban entrepreneurialism to a 'revanchist city'? On the spatial injustices of Glasgow's renaissance [24].

3. Китайский кейс: реализация предпринимательского подхода в условиях жесткого централизованного управления

Обращение к анализу опыта развития городов мира подводит к представлению, что реализация предпринимательского подхода к управлению городским хозяй-

ством возможна исключительно в странах с развитой экономикой и демократической культурой. Однако на примере китайского Куньшаня исследователи S.-S.Chein и F. Wu [13] убедительно демонстрируют его успешное применение в рамках достаточно жесткой, централизованной системы

государственного управления. С одной стороны, руководство страны делегирует часть полномочий на места, что делает прежде всего городские власти ответственными за обеспечение ускоренного развития инфраструктуры и рост инвестиционной привлекательности. С другой – китайский город-предприниматель имеет иное происхождение, возникая в постсоциалистическом экономическом пространстве, в контексте общего движения государства к рынку, когда распространение городских практик, содействующих развитию бизнеса, является неотъемлемой частью реформ во всех сферах.

Отметим, что основной причиной предпринимательской позиции городских властей в Китае выступает высокая личная заинтересованность местных чиновников. Во-первых, развитие города позволяет получать представителям местных администраций большой доход как легальным, так и нелегальным способом. Во-вторых, от экономических показателей развития территории зависит дальнейший карьерный рост внутри партийной системы.

Городской уезд Куньшань округа Сучжоу в провинции Цзянсу благодаря предпринимательской позиции своего руководства может рассматриваться как одна из наиболее экономически успешных территорий Китая. Здесь производится половина всех ноутбуков в мире [13]. По данным на 2015 год, экономика территории имеет следующую структуру: первичный сектор – 0,9 %, вторичный – 55,1 % и третичный – 44 % соответственно, хотя до 1978 года Куньшань был бедным сельскохозяйственным уездом, где первичный сектор экономики составлял 51,4 % [23].

Какие действия, предпринятые руководством городского уезда, позволили достичь таких результатов?

Достаточно агрессивная предпринимательская деятельность администрации

Куньшаня, помимо очевидных плюсов, для экономического развития территории стала причиной роста неконтролируемой индустриальной застройки. Поэтому местные чиновники в настоящий момент в качестве ключевых индикаторов развития территории используют не только уровень экономического роста, но и объемы озеленения и показатели защиты окружающей среды.

Выводы. Реализация предпринимательского подхода к управлению городом, независимо от институциональных особенностей страны, строится на использовании очень похожего набора инструментов. Однако их применение позволяет получить дифференцированные результаты. Главная роль в этом принадлежит «технологии» использования инструментов менеджмента с целью создания города-предпринимателя.

Все многообразие управленческих практик, применяемых в мире, в итоге можно объединить в три направления:

- более эффективное предоставление муниципальных услуг и высвобождение ресурсов;
- создание позитивного образа города (как в реальном пространстве, так и работа с имиджем города в медиапространстве);
- формирование институциональной среды, поддерживающей устойчивое развитие экономики города.

Следует отметить, что независимо от социально-экономического устройства страны, общего уровня развития предпринимательской культуры, особенностей правовой системы, существует обязательное условие, от выполнения которого зависит успех применения предпринимательского подхода к управлению городом: у представителей городской власти должны быть достаточно сильные для создания города-предпринимателя внешние стимулы.

Таблица 4

Инструменты управления, использованные в Куньшане

	Инструменты управления	Пример
Создание институциональной среды		
1.1	Создание особой экономической зоны	В 1985 г. была организована особая экономическая зона ETDZ – Economic and Technology Development Zone. Первоначально Куньшань использовал свою близость к более развитому городу-соседу, привлекая преимущественно китайские компании, для которых было важно разместить свое производство рядом с Шанхаем (в нем были слишком высокие цены на землю). Получение ETDZ в 1992 году официального статуса способствовало более эффективному привлечению иностранных инвесторов, в основном с острова Тайвань
1.2	Создание свободной экспортной зоны	Открытие свободной экспортной зоны в 2001 году было необходимо, чтобы соответствовать все возрастающей скорости движения товаров внутри глобальных производственных цепочек: 95 % товаров должны были быть произведены и отгружены в течение 5 дней с момента заказа
1.3	Создание бизнес-зоны	В 2000-х годах администрация городского уезда начинает создавать бизнес-зону Huanqiao, которая должна предоставлять услуги хранения серверов для финансовых компаний Шанхая, а также выполнять функцию логистического центра для тайваньских продуктов
Работа с образом города		
2.1	Медиа-кампания	Проведение медиа-кампании «Никогда не говори “Нет” иностранному инвестору», стартовавшей в 1997 году
Создание конкурентных преимуществ		
3.1	Лизинг земли	Активная сдача земли в лизинг на более привлекательных, по сравнению с другими городами и уездами, условиях
3.2	Создание и расширение инфраструктурного стандарта для инвесторов внутри особой экономической зоны	Первоначально подключение к электросетям, дороги, коммуникации, доступ к воде и канализации, затем были добавлены подача пара и газа, и еще позже – наличие оптоволокну и Интернета

Примечание: составлено авторами по материалам исследования Chein S.-S., Wu F. The Transformation of China's Urban Entrepreneurialism: The Case Study of the City of Kunshan [13].

Таблица 5

**Управленческие практики и формирующие их инструменты управления
в городах-предпринимателях**

Управленческая практика	Инструменты управления
Внедрение в муниципальное управление инструментов из частного сектора	Внедрение системы личной ответственности за результат у муниципальных служащих
	Учет муниципальных расходов на основе ABC-метода
	Объединение одинаковых функций у различных департаментов в единый офис
Развитие конкурентной среды при предоставлении муниципальных услуг	Внедрение конкурентных торгов на предоставление муниципальных услуг
	Передача управления муниципальной функцией частной компании
Создание новых институтов и развитие институциональной среды	Создание банка увеличения продуктивности, поощряющего инновации в муниципальной сфере
	Создание временного подразделения, цель которого снизить издержки на городское энергопотребление
	Создание служб поддержки для бизнеса
	Создание институтов инновационной экономики (бизнес-инкубаторы, технопарки и пр.)
	Создание инфраструктурного стандарта для инвесторов внутри института развития на территории города
Увеличение прозрачности в деятельности муниципальных властей	Внедрение электронного документооборота и системы электронных закупок
	Публикация отчетов о деятельности местной власти в СМИ и на официальных сайтах
	Создание системы обратной связи с потребителями муниципальных услуг в виде регулярных опросов
Улучшение образа города	Строительство уникальных, узнаваемых архитектурных объектов
	Проекты по реновации промышленных зон
	Стимулирование создания и развития объектов культуры и искусства
	Привлечение в город знаковых мероприятий
	Участие во всевозможных конкурсах на звание условно «лучшего города» и завоевание титулов
	Частно-государственное партнерство (город берет на себя часть рисков в ряде частных проектов, нацеленных на облагораживание городского центра)
	Проведение медиакампаний по улучшению имиджа города среди туристов и инвесторов

Окончание табл.5

Управленческая практика	Инструменты управления
Популяризация предпринимательского образа мышления	Внедрение предпринимательского подхода среди городских чиновников через обучающие программы
	Программы обмена опытом между представителями муниципалитетов
Внедрение системы долгосрочного планирования	Разработка стратегических документов (стратегий развития города, градостроительных планов, event-стратегий и пр.)

Примечание: составлено авторами.

Проведенный анализ кейсов показывает, что алгоритм выстраивания стимулов в странах может очень сильно различаться прежде всего по той причине, что формирование стимулов напрямую зависит от качества институтов, обеспечивающих функционирование городской экономики. Так, институт выборов мэра города (как в США или в Европе) порождает необходимость у представителей городской власти заботиться об оценке результатов своей деятельности перед избирателями, городской думой или городским советом. В Китае выбор инструментов управления руководителем города в большей степени зависит от перспектив карьерного роста внутри партийной системы. Безусловно, личная заинтересованность мэра в развитии территории – лучшая мотивация к активной предпринимательской деятельности у городского менеджмента.

Также одним из важнейших ресурсов для формирования города-предпринимателя может выступать социальный капитал территории: социальные сети (прямое общение между людьми, увеличивающее обмен информации и ценность репутации), уровень доверия между горожанами и к власти (без него едва ли возможно любое сотрудничество), просоциальные нормы (общественно значимые ценности, которые

заставляют думать об интересах других людей) [8].

Исследования последних лет доказывают: территории, где люди больше доверяют друг другу и готовы объединяться ради общей цели, добиваются экономического успеха и более высокого качества жизни [22].

Если в городе есть равнодушный мэр, стимулирующая внешняя среда институтов (в виде федерального законодательства, локальных актов, гармонизированной системы налогообложения), то социальный капитал в виде доверия и личной заинтересованности в развитии города горожан будут способствовать возникновению и эффективному использованию предпринимательских управленческих практик. В этом случае муниципальные чиновники будут быстрее внедрять инструменты эффективного предоставления локальных муниципальных благ, т. к. важной функцией социального капитала является общественный контроль над властью, обеспечивающий ее подотчетность. Лидеры бизнеса будут активнее инвестировать в частно-государственные проекты, способные улучшить городскую среду и обеспечить продвижение образа города, т. к. социальный капитал позволяет заниматься делами, до которых у городского менеджмента по той или иной причине не дошли руки. Высокий уровень

социального капитала подразумевает то, что горожане будут равнодушны к становлению и развитию институтов, которые изменяют институциональный ландшафт города.

Если рассматривать ситуацию в России через призму возможностей внедрения предпринимательского подхода к управлению города, мы неизбежно выявляем ряд существующих институциональных барьеров.

1. Федеральным законом от 03.02.2015 № 8-ФЗ⁴ был внесен ряд изменений в ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в сфере организационно-правовых основ местного самоуправления. Региональные власти могут выбрать модель местного самоуправления: оставить выборы или «назначать» мэров городов через институт выборщиков. В результате общероссийской тенденции усиления вертикали власти в настоящее время выбираются мэры в 10 городах (Анадырь, Якутск, Хабаровск, Томск, Абакан, Новосибирск, Кемерово, а также в трех городах федерального значения). Следовательно, мотивация мэра в виде ответственности перед своими избирателями отсутствует. Мэр перестает быть политиком, пребывание которого в своей должности зависит от избирателей, он превращается в чиновника, полностью зависящего от мнения о нем губернатора. Учитывая, что большинство муниципалитетов в РФ являются дотационными и напрямую зависят от трансфертов из регионального и федерального бюджетов, такой

порядок выглядит вполне логично: ресурсы и ответственность сосредоточены в одном центре. Отметим также, что теоретически возможно повышение компетентности мэров, т. к. создается фильтр, отсеивающий непрофессиональных управленцев, занявших место мэра на рубеже 90-х и 2000-х годов. Вместе с тем без четкой, прозрачной системы вертикальной ротации внутрипартийных функционеров мэры оказываются лишенными естественных стимулов работать качественно. Хотя стоит отметить единичные назначения мэров губернаторами все же имеются (мэр Воронежа Александр Гусев, ставший губернатором Воронежской области; мэр Вологды Андрей Травников, ставший губернатором Новосибирской области; мэр Нижнего Тагила Сергей Носов, ставший губернатором Магаданской области).

2. Противоречивостью отличается состояние внешней (для города) институциональной среды. Начнем с того, что описанный выше механизм зависимости мэра от региональной администрации противоречит Конституции РФ: «В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти» (статья 125⁵).

Особенно много возникает вопросов по функционирующей в стране системе межбюджетного федерализма. Она устроена таким образом, что администрация города лишена экономических стимулов для внедре-

⁴ Федеральный закон от 03.02.2015 № 8-ФЗ «О внесении изменений в статьи 32 и 33 Федерального закона «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / Собрание законодательства РФ. 09.02.2015. № 6. Ст. 886.

⁵ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ec531d2938f351bcb3a9b2f1b50a6f119eac231a/ (дата обращения: 12.02.2019).

ния инструментов роста привлекательности своих территорий и увеличения доходной части бюджетов муниципалитетов, т. к. в случае роста доходов региональные власти уменьшают размер своей поддержки.

3. В отличие от зарубежных муниципалитетов местные власти в России работают в значительной степени в условиях нормативной и институциональной неопределенности, а взаимодействие бизнеса и администрации в форме государственно-частного партнерства развито недостаточно. Как правило, представители российского бизнеса до сих пор весьма настороженно и с большой долей недоверия относятся к инициативам власти. В России местным органам самоуправления доверяют меньше, чем региональной и федеральной власти⁶.

Многие исследователи отмечают, что ограниченность бюджетных средств у администраций и муниципальных унитарных

предприятий является важным барьером на пути любых крупных проектов. Реальные доходы консолидированных бюджетов городов не успевают за инфляцией [10].

Более того, российские муниципалитеты, прежде всего в малых городах, не могут оцениваться как квалифицированный «заказчик на развитие» ввиду недостаточной осведомленности и компетентности, в том числе по причине недостаточности соответствующего качества человеческого ресурса. Не отлажен механизм возвращения талантливой молодежи в родные места после окончания вуза в большом городе.

⁶ Доверие к государственным институтам и стратегии экономического поведения граждан. Исследование Центра социологических исследований РАНХиГС в рамках проекта «Евробарометр в России». URL: <https://www.rbc.ru/politics/29/03/2017/58dbb1ed9a7947e4c4de9dc9> (дата обращения: 12.10.2018).



Данные: www.gks.ru (дата обращения: 12.10.2018).

Рис. 1. Доходы местных бюджетов городов, вошедших в федеральный пилотный проект «Умный город»

Заключение

Создание и последующее развитие мировых старопромышленных районов в свое время, прежде всего в XIX веке, обязано в значительной степени успешному применению концепции «города-заводы». В эпоху поражающих воображение научных достижений, современниками которых мы являемся, нужен новый инструмент, способный обеспечить развитие городов, в том числе переживающих сегодня не лучшие времена. Им может стать концепция «город-предприниматель», главное достоинство которой заключается в ее универсальности. На примере городов США, Европы и Китая видно, что город-предприниматель может сформироваться и успешно функционировать в любых условиях игры, независимо от степени защищенности прав собственности и политической культуры. Более того, ее основное преимущество конкретно для России в том, что данная концепция может работать в любом масштабе: и в большом городе, и в малом.

Осмысление успешного опыта Филадельфии, Индианаполиса, Глазго, Мальмё и Куньшаня, применивших предпринимательский подход к управлению городским хозяйством, позволило авторам, во-первых, уточнить понятие «город-предприниматель», не имеющее единого определения в научной среде, а во-вторых, выделить три группы управленческих практик, используемых городским менеджментом, независимо от социально-экономических особенностей их стран:

- практики, нацеленные на более эффективное предоставление муниципальных услуг и высвобождение ресурсов;
- практики по созданию позитивного образа города (как в реальном пространстве, так и работа с имиджем города в медиа-пространстве);

- практики по формированию институциональной среды, поддерживающей устойчивое развитие.

Для каждого города-предпринимателя характерен свой набор применяемых инструментов управления. Нет единой успешной комбинации, т. к. каждая территория уникальна по наличию исходных факторов и ресурсов. Но есть общие благоприятные условия: наличие стимулов у городского менеджмента, гармонизированная институциональная среда, высокий уровень доверия и сплоченности местной власти, бизнеса и населения ради достижения общей цели – устойчивого развития территории.

Для того чтобы механизм формирования городов-предпринимателей был запущен в России, особенно в малых городах, которые не располагают большими ресурсами для инноваций, необходимо постараться снизить влияние существующих институциональных барьеров: отсутствие личной заинтересованности руководства города в развитии территории; отсутствие стимулирующей внешней среды (дисбаланс в объеме ресурсов и ответственности между городами и регионами, несовершенство межбюджетных отношений); институциональные барьеры организации инвестиционных проектов (отсутствие доверия к местной власти, ограниченность инструментов финансирования проектов со стороны муниципалитета, недостаточное качество человеческого капитала).

Дальнейшее направление исследования предполагает поиск алгоритма реализации концепции города-предпринимателя в российских условиях с целью комплексного развития городской среды и повышения качества жизни горожан.

Универсальная концепция города-предпринимателя позволяет решать стратегические вопросы роста и развития России, но она не заработает без устранения институциональных барьеров.

Список использованных источников

1. Баскакова И.В., Сульдина О.В. Город-предприниматель в российской экономической реальности: проблема идентификации // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2017. Том 16, № 4. С. 597–622.
2. Бурдье П. Практический смысл. СПб.: Алетейя, 2001. 562 с.
3. Визгалов Д. Маркетинг городов. М.: Фонд экономики города, 2008. 110 с.
4. Выступление главы Минстроя Михаила Меня на конференции Smart City, апрель 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.radidomapro.ru/ryedkztij/green/green/minstroj-nazval-finalnyj-spisok-pilotnyx-gorodo-63863.php> (дата обращения: 22.04.2019).
5. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Эксмо, 2007. 832 с.
6. Костомарова Е. Государство в государстве // ГЕО. 10 июля 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.geo.ru/puteshestviya/gosudarstvo-v-gosudarstve> (дата обращения: 27.08.2018).
7. Перцев А. Культ марш левой: Как у регионов не получилось стать культурными центрами // Коммерсант. 30.03.2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3925790> (дата обращения: 22.04.2019).
8. Полищук Л.И. Ждать начальства или скинуться самим: социальный капитал в жизни города // Стимулы, парадоксы, провалы: город глазами экономистов / под ред. В. Аузана. М.: Стрелка Пресс, 2015.
9. Президент подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425> (дата обращения: 20.02.2019).
10. Приоритетные направления внедрения технологий умного города в российских городах. Экспертно-аналитический доклад. Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/06/Report-Smart-Cities-WEB.pdf> (дата обращения: 9.09.2018).
11. Селигмен Б. Йозеф А. Шумпетер и его новатор // Основные течения современной экономической мысли. М.: Прогресс, 1968. 600 с.
12. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 597 с.
13. Chein S.-S., Wu F. The Transformation of China's Urban Entrepreneurialism: The Case Study of the City of Kunshan // Cross Current. East Asian History Culture Review. 2011. Vol. 1. P. 1–28.
14. Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development // OECD Territorial Reviews. 2007 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/competitivecitiesanewentrepreneurialparadigminspatialdevelopment.htm> (дата обращения: 6.03.2018).
15. Dannestam T. The Entrepreneurial City in a Scandinavian Context: A Conceptual and Political Challenge? Department of Political Science, Lund University [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gla.ac.uk/>

- media/media_47906_en.pdf (дата обращения: 12.05.2018).
16. Friedmann J. The World City Hypothesis // View Issue TOC. 1986. Vol. 17, Issue 1. P. 69–83.
 17. Genomeken. Hong Kong: Revelations In SHK Bribery Case; Collusion Between Politicians And Property Tycoons – OpEd // Eurasia Review. 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eurasiareview.com/16072012-hong-kong-revelations-in-shk-bribery-case-collusion-between-politicians-and-property-tycoons-oped/> (дата обращения: 27.08.2018).
 18. Harvey D. From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism // Geografiska Annaler. Series B, Human Geography. 1989. Vol. 71. P. 3–17.
 19. Jessop B. The entrepreneurial city: Re-imaging localities, redesigning economic governance, or restructuring capital // Transforming Cities: Contested Governance and New Spatial Divisions / Edited by N. Jewson, S. MacGregor. London, New York: Routledge, 1997. P. 28–41.
 20. Jessop B., Sum N.-L. An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (Inter-) Urban Competition // Urban Studies. 2000. Vol. 37, No. 12. P. 2287–2313.
 21. John P. Local Governance in Western Europe. London: Sage, 2001. 202 p.
 22. Halpern D. Social Capital. Cambridge: Polity, 2005. 22 p.
 23. Kunshan Statistic Yearbook. 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://58.211.200.187:9146/book/document/loadDocument.action?documentType=documentTypeId=27/> (дата обращения: 18.07.2018).
 24. MacLeod G. From urban entrepreneurialism to a 'revanchist city'? On the spatial injustices of Glasgow's renaissance // Antipode. 2002. Vol. 34, No. 3. P. 602–624.
 25. Roberts S., Schein R. The Entrepreneurial City: Fabricating Urban Development in Syracuse, New York // Professional Geographer. 1993. Vol. 45, Issue 1. P. 21–33.
 26. Taylor P.J. Measuring the World City Network: New Results and Developments // GaWC Research Bulletin 300 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb300.html> (дата обращения: 24.04.2019).
 27. The Entrepreneurial City: A How-To Handbook for Urban Innovators. Manhattan Institute for Policy Research, Center for Civic Innovation [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.manhattan-institute.org (дата обращения: 15.07.2018).

Baskakova I.V.*Ural Federal University**named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,**Ekaterinburg, Russia***Suldina O.V.***CJSC NPAO EKHO**Moscow, Russia*

ENTREPRENEURIAL APPROACH TO CITY MANAGEMENT

Abstract. The transformation of Russian cities into independent centers of economic development requires that researchers take a closer look at the methods of forming successful territorial entities accumulating the best human capital and investments, as well as systematization of management tools used by their administrations. The article contains a summary of the world's experience in implementing an entrepreneurial approach to managing a city. The theoretical basis of the study is the concept of the entrepreneurial city, which has been actively developed over the past decades abroad. The authors see the purpose of their work in using case studies from the modern history of cities in Europe, the USA and China, to identify the most successful management tools, and to determine general conditions for their effective use, regardless of country-specific characteristics. The article clarifies the concept of the entrepreneurial city and uses it as a basis for proposing the authors' own classification of management tools and management practices established on their basis. Conditions for the successful implementation of the concept of the entrepreneurial city are formulated. It has been established that an entrepreneur city can be "grown" and successfully operated under different rules of the game, regardless of the degree of protection of property rights, the development of civil society, and political culture. The results obtained suggest that an entrepreneurial approach to managing a city can be a way for developing Russian cities. There are, however, a number of institutional barriers to its successful implementation. In the future, it is necessary to develop an algorithm for applying the concept of a city of entrepreneurs in the Russian economic space.

Key words: entrepreneurial city; city management; management practice; management tool; city economy.

References

1. Baskakova, I.V., Suldina, O.V. (2017). Gorod-predprinimatel' v rossiiskoi ekonomicheskoi real'nosti: problema identifikatsii (Entrepreneurial City in the Russian Economic Reality: the Identification Problem). *Vestnik UrFU. Seriya ekonomika i upravlenie (Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management)*, Vol. 16, No. 4, 597–622.
2. Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris, Les Editions de Minuit.
3. Vizgalov, D. (2008). *Marketing gorodov [Marketing of Cities]*. Moscow, Urban Economics Foundation.
4. Speech by Construction Minister Mikhail Men at Smart City conference in April 2018. Available at: <http://www.radidomapro.ru/ryedktzj/green/green/minstroj-nazval-finalignyj-spisok->

- pilotnykh-gorodo-63863.php (Last retrieved: 22.04.2019).
5. Bochkarev, A., Kondratyev, V., Krasnova, V. (2007). *7 not menedzhmenta. Nastol'naya kniga rukovoditelia [Seven Tones of Management. The Manager's Handbook]*. Moscow, Eksmo.
 6. Kostomarova, E. (2014). Gosudarstvo v gosudarstve [Imperium in Imperio]. *GEO*. 10 July 2014. Available at: <http://www.geo.ru/puteshestviya/gosudarstvo-v-gosudarstve> (Last retrieved: 27.08.2018).
 7. Pertsev, A. (2019). Kul't marsh levoi: Kak u regionov ne poluchilos' stat' kul'turnymi tsentrami [Cult, Go Away: How Regions Failed to Become Culture Centers]. *Kommersant*. 30.03.2019. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3925790> (Last retrieved: 22.04.2019).
 8. Polishchuk, L.I. (2015) *Zhdat' nachal'stva ili skinut'sia samim: sotsial'nyi kapital v zhizni goroda [Social Capital in Urban Life]. Stimuly, paradoksy, provaly: gorod glazami ekonomistov [Stimuli, Paradoxes, Failures: The City as Viewed by Economists]*. Moscow, Strelka Press.
 9. Russian President's executive order "On National Goals and Strategic Objectives of the Russian Federation through to 2024". Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425> (Last retrieved: 20.02.2019).
 10. Priority areas of smart city technology adoption in Russian cities. Analytical report (2018). Severo-Zapad Centre for Strategic Research. Available at: <https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/06/Report-Smart-Cities-WEB.pdf> (Last retrieved: 9.09.2018).
 11. Seligman, B. (1962). *Main Currents in Modern Economics: Economic Thought since 1870*. New York, Free Press of Glencoe.
 12. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books.
 13. Chein, S.-S., Wu, F. (2011). The Transformation of China's Urban Entrepreneurialism: The Case Study of the City of Kunshan. *Cross Current. East Asian History Culture Review*, Vol. 1, 1–28.
 14. Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development (2017). *OECD Territorial Reviews*. Available at: <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/competitivecitiesanewentrepreneurialparadigminspatialdevelopment.htm> (Last accessed: 6.03.2018).
 15. Dannestam, T. *The Entrepreneurial City in a Scandinavian Context: A Conceptual and Political Challenge?* Department of Political Science, Lund University. Available at: https://www.gla.ac.uk/media/media_47906_en.pdf (Last accessed: 12.05.2018).
 16. Friedmann, J (1986). The World City Hypothesis. *View Issue TOC*, Vol. 17, Issue 1, 69–83.
 17. Genomeken (2012). Hong Kong: Revelations In SHK Bribery Case; Collusion Between Politicians And Property Tycoons – OpEd. *Eurasia Review*. Available at: <http://www.eurasiareview.com/16072012-hong-kong-revelations-in-shk-bribery-case-collusion-between-politicians-and-property-tycoons-oped/> (Last accessed: 27.08.2018).
 18. Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism:

- The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, Vol. 71, 3–17.
19. Jessop, B. (1997). The entrepreneurial city: Re-imaging localities, redesigning economic governance, or re-structuring capital. *Transforming Cities: Contested Governance and New Spatial Divisions*. Edited by N. Jewson, S. MacGregor. London, New York, Routledge, 28–41.
 20. Jessop, B., Sum, N.-L. (2000). An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (Inter-) Urban Competition. *Urban Studies*, Vol. 37, No. 12, 2287–2313.
 21. John, P. (2001). *Local Governance in Western Europe*. London, Sage, 202 p.
 22. Halpern, D. (2005). *Social Capital*. Cambridge, Polity, 22 p.
 23. Kunshan Statistic Yearbook. 2015. Available at: <http://58.211.200.187:9146/book/document/loadDocument.action?documentTypeId=27/> (Last accessed: 18.07.2018).
 24. MacLeod, G. (2002). From urban entrepreneurialism to a 'revanchist city'? On the spatial injustices of Glasgow's renaissance. *Antipode*, Vol. 34, No. 3, 602–624.
 25. Roberts, S., Schein, R. (1993). The Entrepreneurial City: Fabricating Urban Development in Syracuse, New York. *Professional Geographer*, Vol. 45, Issue 1, 21–33.
 26. Taylor, P.J. Measuring the World City Network: New Results and Developments. *GaWC Research Bulletin 300*. Available at: <https://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb300.html> (Last accessed: 24.04.2019).
 27. The Entrepreneurial City: A How-To Handbook for Urban Innovators. Manhattan Institute for Policy Research, Center for Civic Innovation. Available at: www.manhattan-institute.org (Last accessed: 15.07.2018).

Information about the authors

Baskakova Irina Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economic Theory and Economic Policy, Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia (620002, Ekaterinburg, Mira street, 19); e-mail: ibaskakova@rambler.com.

Suldina Olga Vladimirovna – Marketing Specialist, CJSC NPAO EKHO, Moscow, Russia (121099, Moscow, Smolenskaya Sq., 3); e-mail: olgasuld@gmail.com.

Для цитирования: Баскакова И.В., Сульдина О.В. Предпринимательский подход к управлению городом // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2019. Т. 18, № 3. С. 342–363. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.3.017.

For Citation: Baskakova I.V., Suldina O.V. Entrepreneurial Approach to City Management. *Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 2019, Vol. 18, No. 3, 342–363. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.3.017.

Информация о статье: дата поступления 5 июня 2019 г.; дата принятия к печати 10 июля 2019 г.

Article Info: Received June 5, 2019; Accepted July 10, 2019.